

УДК 331.103.4

## **РОЛЬ АДАПТАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОЦИАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

**Черепанова А.А.,****научный руководитель ст. преподаватель кафедры экономики управления бизнес  
процессами Покушко М.В.*****Сибирский федеральный университет***

Основой любой организации, безусловно, являются люди, поскольку именно они обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Вклад людских ресурсов в достижение целей организации и качество предоставляемых услуг зависит в первую очередь от того, насколько эффективно проводится работа по отбору персонала. Но даже лучшая система подбора не способна обеспечить достойный результат, если не уделить достаточно внимания вопросу адаптации новых сотрудников. Адаптация является одним из важнейших элементов системы управления персоналом предприятия.

Необходимость в управлении процессом адаптации неоспорима в силу того, что статистические данные многих организаций говорят о высоком проценте увольнений, приходящихся на первый месяц работы новых сотрудников.

С точки зрения организации, отсутствие управления процессом адаптации может привести к непониманию работником своего места в производственном и управленческом процессе, что ведет к неэффективным коммуникациям, непониманию целей и задач и, как следствие, возможному увольнению работника из организации.

Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Архипова Н. И., Базарова Т. Ю., Веснина В. Р., Волина В. А., Дятлова В. А., Еремина Б. Л., Игнатьева А. В., Кибанова А. Я., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю. В., Максимцова М. М., Маслова Е. В., Мескона М.Х., Одегова Ю. Г., Плешина И. Ю., Подлесных В. И., М.Ю. Кондратьева Самыгина С. И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф., и других авторов. Однако проблема адаптации не является достаточно изучена в рамках отдельных предприятий.

По мнению М.Ю. Кондратьева, адаптация-это процесс приспособления индивида к социальной среде организации, эффективность которого определяется соотношением его профессиональных качеств с уровнем потребности организации в них.

Проведя анализ использованных литературных источников, можно отметить, что адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Аширов в своих Д.А. классифицирует адаптацию по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

- активная - когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее;

- пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

-прогрессивная – имеет место в случае активной адаптации, благоприятно влияет на работника;

- регрессивная - имеет место в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

-первичную - происходит при первоначальном вхождении молодого человека в трудовую деятельность;

- вторичную - связана с переходом работника на новое рабочее место (со сменой или без смены профессии), а так же при существенном изменении производственной среды (технические, экономические, социальные элементы среды могут меняться).

По характеру включения работника в изменившуюся трудовую среду адаптация может быть: добровольной, вынужденной (в основном по инициативе администрации).

Базаров Т. Ю. и Еремин Б. Л. выделяют еще несколько видов адаптации:

- адаптация работника в новой должности;
- адаптация работника к понижению в должности.

Кибанов А.Я. и Федорова Н.В. выделяют следующие этапы адаптации:

1. Общая ориентация.
2. Вхождение в должность.
3. Действенная адаптация
4. Функционирование.

Рассмотрим самые эффективные и действенные методы адаптации персонала.

1. Тестирование новых сотрудников

Цель - выявление их профессиональных знаний и умений, уровня мотивации, индивидуальных особенностей.

2. Книга сотрудника (корпоративная брошюра)

Каждому «новичку» выдается особый карманный справочник, содержащий всю нужную информацию о компании, ее правилах + должностные инструкции.

3. Адаптационный лист – дневник нового сотрудника, план стажировки.

Включает в себя: задачи на испытательный срок (как правило, определяются руководителем или наставником), мероприятия по адаптации, перечень заданий к исполнению, результат выполнения.

4. Вводная инструкция о правилах компании

5. Индивидуальная программа обучения, стажировки

6. Welcome!-тренинг

Это - один из лучших способов адаптации персонала в рекордно короткие сроки. Позволяет новым сотрудникам быстро освоиться и стать «своими» в коллективе.

Включает эффективные мероприятия по адаптации персонала: знакомство с сотрудниками, обзорную экскурсию, просмотр учебных видео-материалов, презентаций и т.д.

8. Система наставничества

Это - надежный и проверенный годами способ эффективной адаптации персонала. Под чутким и внимательным руководством опытного сотрудника новички интенсивно развиваются в профессиональном плане. Получая моральную и информационную поддержку, перенимая знания и бесценный опыт у своих наставников, молодые специалисты быстро вырастают в настоящих мастеров своего дела.

9. Коучинг

Данный инструмент - отличный инновационный метод адаптации персонала. С его помощью возможно максимально раскрыть профессиональные способности новых сотрудников. В сочетании с наставничеством дает потрясающе высокие результаты!

Изучив теоретические аспекты адаптации мы в своем исследовании хотели бы представить практическое применение методики адаптации на примере Управления социальной защиты населения администрации Октябрьского района города Красноярск

Непосредственное управление адаптацией в коллективе осуществляет служба управления персоналом. Служба управления персоналом - специализированное

подразделение в аппарате управления учреждения, осуществляющее практическую деятельность, а также информационную, социологическую и научно-исследовательскую деятельность. Целью данной службы является обеспечение основных функций учреждения.

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляет начальник отдела по персоналу и административной работе. Организационные вопросы решают специалисты отдела, начальники отделов.

Организация процесса адаптации в управлении происходит следующим образом. Накануне официального выхода принятого сотрудника, непосредственный руководитель выполняет следующие процедуры:

- подготавливает должностную инструкцию работника;
- подготавливает все информационные материалы;
- информирует заранее будущих коллег о приходе нового сотрудника;
- проверяет готовность рабочего места.

Процесс адаптации вновь принятых сотрудников проходит в четыре этапа:

1.Общая ориентация. На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с управлением, структурой управления, рабочим распорядком, традициями, с правилами техники безопасности, режимом труда и других организационных моментов в управлении. Инструменты, применяемые на первом этапе: проведение инструктажей, ознакомление с коллективным договором и другой документацией.

2.Вхождение в должность. Второй этап включает ознакомление с функциями и целями подразделения, целями и задачами самого сотрудника, процедуры взаимодействия с другими отделами, правила установления отношений с будущими коллегами. Инструментами данного этапа являются Положения о подразделении, Должностная инструкция сотрудника.

3.Действенная ориентация. На данном этапе у нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от руководителя. Этот этап начинается не ранее, чем через неделю после его выхода на работу.

4.Функционирование. Завершающий этап адаптации, он как правило наступает после 1 года работы, а иногда и дольше. Он характеризуется постепенным преодолением возникших проблем и переходом к стабильной работе.

Для оценки адаптации персонала и адаптационных мероприятий были использованы такие методики адаптации, как опрос и анкетирование.

Было проведено исследование целью, которого была оценка эффективности действующей процедуры трудоустройства и введения в коллектив. Этот процесс большинство проходивших адаптацию сотрудников оценивают положительно, доля негативных ответов не превышает 3,4%.

В качестве критериев адаптированности работника используют уровень удовлетворенности работой и организацией.

Для выявления удовлетворенности персонала было проведено исследование удовлетворенности персонала факторами морально-психологического климата в коллективе, факторами рабочей среды.

Метод исследования - анкетирование. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы.

В результате анкетирования большинство (70% опрошенных) удовлетворены взаимоотношениями в коллективе и условиями труда, но неудовлетворенность в заработной плате составляет 85% от общего числа опрошенных работников.

Критический уровень удовлетворенности отмечается не возможностью повышения квалификации, т.к. обучение осуществляется за счет самого работника.

По результатам проведенного анкетирования в Управлении социальной защиты населения Октябрьского района можно сделать следующие выводы:

- отсутствие прописанных функциональных обязанностей по адаптации;
- несовершенная система взаимодействия между участниками адаптационного процесса;
- отсутствие разграничения должностных обязанностей;
- недостаток знаний ,обязанностей и мероприятий по адаптации;
- отсутствие системы мотивации сотрудников по персоналу;
- низкий уровень заработной платы.

Важно, что недостаточное внимание к адаптационным программам в целом, может привести к снижению результативности труда персонала. Другими словами, отсутствие системы управления адаптацией персонала может помешать управлению удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека.

Подводя итог оценки эффективности адаптации новых сотрудников в управлении, можно сделать вывод: в управлении не реализуется комплексно программы адаптации новых сотрудников, объясняется это тем, что отсутствует текучесть кадров и потребность в адаптации не велика, но когда она необходима, действующий отдел персонала не имеет достаточно знаний и финансовых возможностей которые необходимы для процесса адаптации новых сотрудников

#### Список использованных источников.

1. Каркуленко, Н.А. Адаптация работников в новых условиях [Текст] / Н. А. Каркуленко // Справочник кадровика. – 2001.-№ 6. - С. 46.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я. Кибанов. - М.: Издательство ИНФРА - М, 2003. – 638 с.
3. М.Ю. Кондратьев // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / Ред.-сост. Л.А. Карпенко. Под общ. ред. А.В. Петровского. — М.: ПЕР СЭ, 2006. — 176 с.4.
4. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность [Текст] / Е. Ф. Коханов. - М.: Издательство ЭКСМО-Пресс, 1999. – 684 с.
5. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента [Текст] / Ю. В.Кузнецов, В. И. Подлесных. - М.: Изд. ОЛЫС, 2000 – 601 с.